

Niina Kemppainen

Esimerkillinen esimies

Varhaisen puuttumisen malli arjen esimiestyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Niina Kemppainen Esimerkillinen esimies. Varhaisen puuttumisen malli arjen esimiestyössä. 30 sivua + 3 liitettä 1.11.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Viestinnän lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä on varhainen puuttuminen ja miten toimintamallia voi käyttää arjen esimiestyössä. Varhaisen puuttumisen mallin vaikutus työhyvinvointiin ja työkykyyn nousi selvitystyön aikana myös yhdeksi oleelliseksi osaksi opinnäytetyötä.</p> <p>Tiedonhaku toteutettiin perehtymällä esimiestyötä, työhyvinvointia, työkykyä ja varhaista puuttumista käsittelevään kirjallisuuteen ja sähköisiin julkaisuihin. Lisäksi on tutustuttu aiheita käsittelevään lainsäädäntöön.</p> <p>Aineiston keruun aikana kävi ilmi, että vaikka varhaisen puuttumisen malli on yli 20 työntekijän yrityksille pakollinen vuonna 2011 voimaantulleen sairausvakuutuslain muutoksen myötä, sen soveltamistavat voivat olla monenkirjavat yritysten välillä. Esimiehet saattavat kokea varhaisen puuttumisen etäiseksi ja hankalaksi, minkä aiheuttajana voi olla riittämätön perehdytys ja tuen puute ylemmältä johdolta.</p> <p>Selvitystyön tuloksena syntyi opas esimiehelle. Opas käsittelee varhaisen puuttumisen periaatteet yleisellä tasolla, antaa ohjeita hyvään puuttumistapaan sekä kehottaa esimiestä hankkimaan lisätietoa aiheesta muutaman esimerkkilähteen avulla. Lisäksi opas esittelee tiiviisti esimiestyötä säätelevät lait. Jokaisen luvun lopussa on pieni tehtävä, jonka tarkoitus on herätellä esimiestä havainnoimaan luvussa käsiteltyjä aiheita omassa työyhteisössään.</p> <p>Oppaan tarkoituksena on tuoda varhaisen puuttumisen malli lähemmäs esimiestä. Se pyrkii kertomaan tiiviisti, miksi varhaista puuttumista yrityksissä harjoitetaan, miten onnistuneet puuttumistilanteet saadaan aikaan ja kuinka omaa osaamista voi aihealueen tiimoilta kehittää.</p>	
Avainsanat	varhainen puuttuminen, työhyvinvointi, työkyky, esimiestyö

Author Title Number of Pages Date	Niina Kemppainen Exemplary Manager. Early Intervention in Quotidian Leadership. 30 pages + 3 appendices 1 November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to define early intervention and find out how to implement the model to the day-to-day management in an organization, as well as to research how well-being at work and ability to work were affected by the use of an early intervention model. The goal of the thesis was to produce a handbook for managers that brings the early intervention process closer to the manager. The goal was to make a brief and interesting introduction of the process itself.</p> <p>The theoretical framework was built of professional literature and publications concerning early intervention, well-being at work, ability to work, management and leadership. The theoretical part also examined legislation concerning the topic. The empirical part was carried out as a development project.</p> <p>The study revealed that despite having an early intervention model and policy for maintaining and developing well-being at work was compulsory to all businesses with more than 20 employees, the practices with which the organizations applied them were versatile. Managers may think that applying the model is difficult and that it actually does not concern them. A lack in orientation and support of senior management could be the cause of this.</p> <p>As a result, a handbook about early intervention was written. The handbook deals with the overall principals of the early intervention and gives instruction on how to start the intervention process with an employee in a good manner. The handbook also briefly mentions the legislation concerning the topic. It also aims at encouraging the manager to learn more about it. At the end of each chapter, there is a small task for the manager. The purpose of the tasks is to motivate the managers to observe their own organization and the people working there.</p>	
Keywords	early intervention, well-being at work, ability to work, leadership, management

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite	2
1.3	Tiedonhakumenetelmät	2
1.4	Työn rajaus	3
2	Esimiestyö	3
2.1	Esimiestyön määritelmä	3
2.2	Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet	4
2.3	Lainsäädäntö esimiestyössä	5
2.3.1	Työsopimuslaki	5
2.3.2	Työaikalaki	5
2.3.3	Vuosilomalaki	6
2.3.4	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	6
2.3.5	Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta	6
2.3.6	Yhdenvertaisuuslaki	7
2.3.7	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	7
2.3.8	Työturvallisuuslaki	8
2.3.9	Työterveyshuoltolaki	8
3	Työhyvinvointi	9
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	9
3.2	Työhyvinvoinnin portaat -malli	10
4	Työkyky	10
4.1	Työkyvyn määritelmä	10
4.2	Työn kuormittavuus	12
4.3	Työkyky ja työhyvinvointi	12
5	Varhainen puuttuminen	13
5.1	Varhaisen puuttumisen määritelmä	13
5.2	Varhaisen puuttumisen toimintamallin soveltaminen	14
5.2.1	Varhainen puuttuminen organisaatiotasolla	14
5.2.2	Varhainen puuttuminen lähiesimiestyössä	17
5.3	Lainsäädäntö taustalla	19

6	Toiminnallinen osa	19
6.1	Toiminnallisuus opinnäytetyössä	19
6.2	Oppaan valmistusprosessi	20
7	Yhteenveto	21
7.1	Johtopäätökset	21
7.2	Oma-arviointi	23
	Lähteet	24
	Liitteet	
	Liite 1. Esimerkillinen esimies -opas (tulostusystävällinen versio)	
	Liite 2. Esimerkillinen esimies -opas (täysversio)	
	Liite 3. Esimerkillinen esimies -oppaan PowerPoint-diasarja	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Työhyvinvointi ja sen puutteesta aiheutuvat kustannukset yrityksille ja kansantaloudelle ovat olleet esillä viime aikoina. Hyvinvointivaltion kehittyminen on tuonut mukanaan muuttuneen käsityksen työkyvyttömyydestä. Sairauslomalle jäädään nykyään helpommin ja usein muistakin syistä kuin itse sairaudesta. Yksi sairauspoissaolopäivä maksaa suomalaisessa työelämässä keskimäärin 350 €, kun taas tällaisen päivän ennaltaehkäisy tuo yritykseen positiivista tulosta noin 415 € (Pidä huolta – välitä varhain, 6). Henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn panostaminen ennaltaehkäisevällä otteella on yrityksille paitsi yhteiskunnallisesti eettistä toimintaa, myös suoraan tuottavuutta lisäävää. Viime vuosien lakimuutokset ovat pyrkineet aktivoimaan yrityksiä panostamaan henkilöstöönsä.

Noin vuosi sitten koin jotain sellaista, jota en olisi uskonut osuvan kohdalleni. Koin työuupumuksen vain 25 vuoden iässä työssä, jota olin tehnyt intohimoisesti, mutta joka ei kuitenkaan tarjonnut minulle tarpeeksi vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön.

Suuryrityksen työntekijänä minulla ei olisi pitänyt olla ongelmia avun saannissa, mutta toisin kävi. Olin lyhyillä sairauslomilla usean kuukauden ajan ja sain parin kerran lähteen työpsykologille – ja se siitä. Kukaan ei kysynyt kuulumisiani eikä ehdottanut jatko-toimenpiteitä palattuani töihin sairauslomien ja vuosilomani jälkeen.

Työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin liittyvät asiat alkoivat kiinnostaa minua, ja pian opinnäytetyön aihekin oli päätetty. Esiimiestyön opintojen sekä oman kokemukseni kautta koen, että helposti lähestyttävälle varhaisen puuttumisen oppaalle on tarvetta. Olen siksi pyrkinyt tekemään oppaasta tiiviin julkaisun, joka käsittelee varhaista puuttumista prosessina, yleisellä tasolla. Koska jokainen yritys voi soveltaa varhaisen puuttumisen mallia omiin tarpeisiinsa sopivaksi, en kokenut tarpeelliseksi tehdä kovin pikkutarkkaa katsausta mallin muotoseikkoihin.

Konkreettisen hyödyn lisäksi opinnäytetyö auttoi minua käsittelemään omaa uupumustani. Koin prosessin terapeuttisena ja voimaannuttavana. Uskalsin opinnäytetyön tekemisen aikana hakea uudelleen apua työuupumukseen työnantajani ja työterveyshuollon kautta.

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyöni tavoite on selvittää aikaisempien julkaisujen perusteella mitä varhainen puuttuminen työyhteisöissä on ja miten se tulisi toteuttaa käytännössä, jotta toimenpiteillä olisi paras mahdollinen hyöty työhyvinvoinnin parantamisen ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta.

Lisäksi tutustun lainsäädäntöön, jonka pohjalta varhaisen puuttumisen malli on luotu. Työelämää sekä yritysten ja niiden työntekijöiden yhteistoimintaa säätelevät monet lait, jotka osaltaan vaikuttavat myös työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöni keskeisiksi käsitteiksi muodostuvat varhainen puuttuminen, työhyvinvointi, työkyky ja esimiestyö. Nämä käsitteet määritellään opinnäytetyön raportin seuraavissa osioissa.

1.3 Tiedonhakumenetelmät

Opinnäytetyön teorian tiedon kokoon esimiestyötä, työhyvinvointia, työkykyä ja varhaista puuttumista käsittelevästä kirjallisuudesta sekä internet-julkaisuista. Materiaalin pyrin etsimään mahdollisimman tuoreista tietolähteistä, sillä vuosien 2011 ja 2012 lakimuutokset varhaiseen puuttumiseen liittyen ovat nostaneet aihetta näkyvämmiin esille.

Sekä kirjallisuus- että internet-lähteet olen pyrkinyt etsimään luotettavista kanavista ja tekijöiltä. Sähköisiksi lähteiksi valikoituivat siten esimerkiksi Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Työturvallisuuslaitos, Työ- ja elinkeinoministeriö ja Sosiaali- ja terveysministeriö.

1.4 Työn rajaus

Olen rajannut opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen koskemaan vain varhaista puuttumista sekä siihen liittyvää esimiestyötä. Varhaiseen puuttumiseen kuuluvat oleellisenä osana työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet sekä lainsäädäntö soveltuvien osien.

Koska toiminnallinen osa on tiivis katsaus varhaiseen puuttumiseen, koin, että myös opinnäytetyön itsessään tulisi olla tiukasti rajattu koskemaan vain valittua aihealuetta. Tietoa ja näkökulmia on runsaasti, mutta tässä työssä pyrin tarkastelemaan vain lähesmiehen perspektiivistä aihetta.

2 Esimiestyö

2.1 Esimiestyön määritelmä

Kauppan liiton työmarkkinajohtaja Anna Lavikkala toteaa, että esimiehen tehtävä työnantajan edustajana on johtaa työyhteisöä ennalta määrättyjen tavoitteiden mukaisesti. Esimiesasema sisältää oikeuksia, velvollisuuksia, valtaa ja vastuuta (Lavikkala 2013).

Esimies on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöihinsä. Hän tekee päätöksiä, jotka pohjautuvat työsuhteissa noudatettavaan lainsäädäntöön, käytössä olevaan työehtosopimukseen sekä yrityksessä vallitseviin käytäntöihin. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 13.) Päätöksenteon on oltava asiallista ja johdonmukaista sekä työntekijöitä tasapuolisesti kohtelevaa (Lavikkala 2013).

Päivittäisen lähijohtamisen lisäksi esimiehen tehtävä on ennen kaikkea edustamansa työnantajan strategian jalkauttaminen työyhteisöönsä. Hän varmistaa, että yleiset tavoitteet ymmärretään tiimi- ja yksilötasolla, jotta päivittäinen toiminta olisi linjassa organisaation toimintaperiaatteen kanssa ja samoin toiminta olisi tuloksellista. Tämän lisäksi esimies viestii yrityskuvaa työyhteisönsä ulkopuolelle, esimerkiksi rekrytoidessaan uutta henkilökuntaa. (Melgin 2014.) Tehtävä ei ole helppo, koska se vaatii erityistä osaamista esimieheltä. Siksi strategian pitkäjänteinen jalkauttaminen työyhteisöön usein unohtuu arjen kiireissä. (Nikkola & Salminen 2012, 20.)

Esimiestyön eri ulottuvuuksista voidaan päätellä, että esimies ja hänen rooliinsa liittyvä johtajuus on välttämätön osa toimivaa työyhteisöä. Jämäkkä ja tehokas ote johtamiseen tuottaa tulosta, mutta samalla esimiehen tulee olla tukipilari työntekijöilleen ja tuntea työntekijöidensä työtehtävät. Hyvät vuorovaikutustaidot ja esimiehen luoma luottamuksellinen ilmapiiri ovat avaimet menestyksekkääseen johtamiseen. (Moisalo 2010, 15.)

2.2 Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet

Esimiehen toiminnan voi kiteyttää direktio-oikeuteen eli työnjohto- ja valvontaoikeuteen. Työnantajan edustajana esimiehellä on oikeus päättää työn tekemiseen liittyvistä asioista, esimerkiksi tehdyn työn suoritustavasta, laajuudesta, laadusta sekä työskentelyn paikasta ja ajasta. Niin ikään esimiehellä on oikeus valvoa, että työ suoritetaan annettujen määräysten mukaisesti. Mikäli näin ei tapahdu, esimies voi puuttua virheelliseen menettelyyn. Menestyksekkäästi toteutettu direktio mahdollistaa koko yrityksen tuottoisan toiminnan, koska ihannetilanteessa jokainen työntekijä tietää tehtävänsä ja käyttää työhön varatun ajan tehokkaasti oikeita asioita tehden. (Nikkola & Salminen 2012, 54.)

Esimies on direktio-oikeutta toteuttaessaan velvollinen noudattamaan vallitsevaa työlaainsäädäntöä, työehtosopimuksia ja yksittäisiä työsopimuksia. Siten esimiehen velvollisuuksiin kuuluu perehtyä näihin säädöksiin, jotta hänen toimintansa on laillista eikä se koidu työntekijän vahingoksi. (Nikkola & Salminen 2012, 47-49.)

Työnjohto-oikeutta rajoittaa yksiselitteisesti lainsäädäntö sekä muun muassa työnantajan ja työntekijän välinen työsopimus, sovellettava työehtosopimus sekä työpaikan ohjeistukset ja vakiintuneet käytännöt. Esimiehen tuleekin ottaa huomioon, että mitä seikkaperäisemmin työntekijän työsopimuksessa on kirjattu tietyistä seikoista, esimerkiksi työtehtävistä tai työntekopaikasta, sitä niukemmin esimies voi käyttää työnjohto-oikeuttaan työntekijään. (Nikkola & Salminen 2012, 55.)

Esimiehen on työnjohto-oikeutta soveltaessaan otettava huomioon myös kohtuullisuusvaatimus ja hyvän tavan mukaisuus. Esimies ei saa esimerkiksi määrätä työntekijää suorittamaan työtehtäviä, joihin tämän koulutus tai ammattitaito ei ole riittävä, tai jotka vaarantaisivat työntekijän terveyden. (Nikkola & Salminen 2012, 57-58.)

2.3 Lainsäädäntö esimiestyössä

Onnistuneen esimiestyön edellytyksenä on tunnistaa keskeiset työoikeudelliset periaatteet (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 15). Työlainsäädäntö on laajasti pakottavaa oikeutta, joka antaa kuitenkin raamit sopimusvapaudelle (Nikkola & Salminen 2012, 47). Seuraavissa alaluvuissa on esitelty tiiviisti työelämään keskeisesti vaikuttavat lait.

2.3.1 Työsopimuslaki

26.1.2001 voimaantullutta, nykyistä työsopimuslakia sovelletaan sopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun, tämän johdon ja valvonnan alaisena, palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Laki säättää laaja-alaisesti työn tekemiseen liittyvistä ehdoista, muun muassa työsopimuksen muodosta, kestosta, koeajan ehdoista, poissaoloista ja työsopimuksen päättämisehdoista. (Työsopimuslaki 2001.)

Työsopimuslaki asettaa velvollisuuksia sekä työnantajalle että työntekijälle. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu muun muassa edistää suhteitaan työntekijöihin sekä heidän keskuudessaan, syrjintäkiellon noudattaminen ja tasapuolisen kohtelun varmistaminen, palkan tai muun vastikkeen maksaminen työntekijälle ja työn tarjoamisvelvoite osaisille työntekijöille. (Työaikalaki 2001.)

2.3.2 Työaikalaki

Työaikalaki on tullut voimaan 9.8.1996. Se soveltuu työsopimuslain mukaisen työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä tietyiltä osin virkasuhteessa tehtävään työhön. (Työaikalaki 1996.)

Työaikalaki määrittelee työajan olevan aikaa, joka käytetään työtehtävien tekemiseen sekä aikaa, jonka työntekijä on velvollinen olemaan läsnä työpaikallaan työnantajan käytettävissä. Lisäksi työaikalaki määrittelee muun muassa varallaoloon liittyvät ehdot, säännöllisen työajan ja sen ylittämiseen liittyvät määräykset, yö- ja vuorotyön ehdot ja lepoajan määräytymisen. (Työaikalaki 1996.) Tarkempi työaika määräytyy yleisesti ottaen työaikalain ja alan työehtosopimuksen perusteella (Äimälä, Åström, Rautiainen & Nyssölä 2009, 24).

2.3.3 Vuosilomalaki

18.3.2005 voimaantullut vuosilomalaki soveltuu työ- ja virkasuhteisiin joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Laki säättää muun muassa siitä, miten vuosiloma määräytyy, kuinka monta päivää työntekijälle kertyy vuosilomaa jokaiselta työssäolokuukaudelta tai siihen rinnastettavissa olevalta ajalta sekä miten loma-ajan palkanmaksu ja lomarahamääräytyy. Vuosilomalaki on pakottavaa lainsäädäntöä, eli jos työntekijään sovelletaan lakia huonompia käytäntöjä, ovat ne mitättömiä. (Vuosilomalaki 2005.)

Vaikka vuosilomalaki on pakottavaa oikeutta, on valtakunnallisilla työmarkkinajärjestöillä oikeus poiketa laista työehtosopimuksissaan. Järjestöillä ei kuitenkaan ole oikeutta poiketa lainsäädännöstä työntekijän vahingoksi. (Karttunen, Laasanen, Sippel, Uitto & Valtonen 2014, 658.)

2.3.4 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä uudistettiin 30.3.2007. Sen tavoitteena on edesauttaa yrityksen ja sen henkilökunnan välistä vuorovaikutuksellista toimintaa, jonka perustana on tiedottaa henkilökuntaa yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tavoitteena on antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heidän työolojaan yrityksessä. Lakia sovelletaan muutamien poikkeuksien yrityksissä, joissa on vähintään 20 työntekijää. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Yrityksen tulee yhteistoimintalain mukaan antaa henkilöstölleen tietoja muun muassa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, maksetuista palkoista, määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden määrästä sekä ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Lisäksi yhteistoimintalaki säättää muun muassa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista, yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteista, kameravalvonnasta työpaikalla ja töiden uudelleenorganisoinnista esimerkiksi liikkeen luovutuksen yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

2.3.5 Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta on tullut voimaan 8.8.1986. Sen tarkoituksena on estää sukupuoleen liittyvää syrjintää, edistää naisten ja miesten välistä ta-

sapuolista kohtelua ja siten parantaa naisten asemaa eritoten työelämässä. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986.)

Laki kattaa yhteiskunnan eri osa-alueet. Se ei kuitenkaan sovellu uskonnollisten yhdyskuntien uskonnonharjoitukseen liittyviin toimintoihin eikä yksityiselämän piiriin kuuluiin, esimerkiksi perhesuhteisiin. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986.)

2.3.6 Yhdenvertaisuuslaki

20.1.2004 voimaantullut yhdenvertaisuuslaki pyrkii edistämään ja turvaamaan yhdenvertaisuuden toteutumista. Lisäksi laki pyrkii vahvistamaan syrjintää kokevan oikeussuojaa lain määrittämissä tilanteissa. Näitä tekijöitä ovat ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, kansalaisuus, uskonto tai muu vakaumus, kieli, mielipide, terveydentila, vammaisuus, sukupuoli suuntautuneisuus tai muu henkilöön liittyvä peruste. (Yhdenvertaisuuslaki 2004.)

Yhdenvertaisuuslain syrjintää kokevan oikeussuojan turvaaminen on johdettu perustuslaista. Perustuslain 2. luvun 6 § sisältää yhdenvertaisuusperiaatteen, jota yhdenvertaisuuslaki erityisesti edistää. (Karttunen ym. 2014, 87.)

2.3.7 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä uudistettiin 13.8.2004. Sen tarkoituksena on turvata henkilön yksityiselämää ja yksityisyyttä työssä. Lain osa-alueita ovat henkilötietojen käsittely, huumausaineiden käyttöä koskeva tietojenkäsittely, erinäisten testien ja tarkastuksien toteuttamista koskevat vaatimukset, kameravalvonta työpaikalla sekä työnantajalle kuuluvan sähköpostiliikenteen lähempi tarkkailu ja viestien avaaminen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004.)

Yksityiselämän suojaa työelämässä käsittelevä laki on perustuslaista johdettua erityislainsäädäntöä. Se käsittelee nimenomaan työssä esiin nousevia yksityisyyden kysymyksiä, kun taas perustuslain 2. luvun 10 § turvaa henkilön yksityiselämän, kunnian ja kotirauhan. (Karttunen ym. 2014, 88.)

2.3.8 Työturvallisuuslaki

23.8.2002 voimaantullut, nykyinen työturvallisuuslaki pyrkii parantamaan työympäristöä ja työoloja siten, että työntekijöiden työkyky olisi turvattu ja ylläpidetty. Lain tarkoituksena on myös tapaturmien ja ammattitautien torjuminen ja ennaltaehkäisy sekä fyysisten ja henkisten terveyshaittojen ehkäisy. Lakia sovelletaan työ- ja virkasuhteeseen sekä julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävään työhön, muttei harrastustoimintaan tai ammattiurheiluun. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Työturvallisuuslaki sisältää velvoitteita, jotka ovat suunnattu sekä työnantajalle että työntekijälle. Työnantajan tulee lain mukaan pitää huolta, että työntekijä ei joudu tapaturmiin tai muihin työn tekemisestä johtuviin vaaroihin. Velvoite kattaa niin fyysisen kuin psyykkisen turvallisuuden. (Karttunen ym. 2014, 649.)

Työntekijää työturvallisuuslaki velvoittaa noudattamaan työtehtävien ja -olojen vaatimaa huolellisuutta ja varovaisuutta muun muassa käyttämällä suojavälineitä ja noudattamalla työnantajan antamia turvallisuusohjeita. Ohjeita noudattamalla työntekijä pitää huolen niin omasta kuin kollegoidensa työturvallisuudesta. Hänellä on oikeus kieltäytyä työn tekemisestä, jos kokee sen aiheuttavan vakavaa vaaraa terveydelle tai turvallisuudelle. Työntekijällä on tässä tapauksessa välitön ilmoitusvelvollisuus työnantajalle asiasta. (Karttunen ym. 2014, 654-655.)

2.3.9 Työterveyshuoltolaki

21.12.2001 voimaantulleen työterveyshuoltolain tarkoituksena on velvoittaa työnantaja järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen. Laki määrittelee työterveyshuollon sisällön ja toteuttamistavan. (Työterveyshuoltolaki 2001.)

Laki pyrkii saattamaan työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyöhön, jotta kolmikantana saadaan ehkäistyä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistettyä työympäristön ja työn terveellisyyttä ja turvallisuutta, parannettua työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työelämän eri vaiheissa sekä tuettua työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Hyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat henkilön persoonallisuus, tarpeet, arvot, vapaa-aika, tavoitteellinen toiminta ja työ. Nämä tekijät huomioon ottaen voidaan todeta, että hyvinvointi on henkilökohtainen kokemus, jonka jokainen yksilö määrittelee itse sen perusteella, miten hyvin hän kokee tarpeidensa tulevan tyydytetyiksi ja olevan tasapainossa. (Rauramo 2012, 10-11.)

Työhyvinvointi on laaja käsite. Se rakentuu työn turvallisuudesta, terveellisyydestä ja mielekkyydestä. Oikeudenmukainen ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä ammattitaito ja sen kehittämismahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti työhyvinvoinnin kokemukseen. Voidaankin sanoa, että työhyvinvointi perustuu sekä työnantajan että työntekijän rakentavalle toiminnalle. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2014.)

Kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi työhyvinvoinnin tekee myös se, että henkilöt, jotka kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi, kokevat muunkin elämänhallinnan olevan kunnossa. Mielekäs työ tukee henkilön hyvinvointia myös vapaa-ajalla. (Rauramo 2012, 12.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa. Hyvinvoinnin ylläpitäminen on jokaisen organisaatiossa työskentelevän vastuulla, mutta johdolla on kuitenkin viimekäden vastuu työhyvinvointiohjelman järjestelmällisestä toteutamisesta. (Rauramo 2012, 20.)

Kehittämiskäsitys vaatii alullepanijaksi työryhmän, joka kartoittaa nykytilanteen erilaisin arviointimenetelmin sekä suunnittelee tarvittavat resurssit. Työryhmä organisoii projektin toteutuksen ja sopii, ketkä ovat vastuussa mistäkin toiminnasta. Työryhmä myös seuraa ja kehittää jatkuvasti hyvinvointiohjelmia tarkoituksenmukaisesti. (Rauramo 2012, 20-21.)

3.2 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Rauramo on kehittänyt Abraham Maslowin tarvehierarkian pohjalta työhyvinvoinnin portaat -mallin, joka kuvaa ihmisen hyvinvoinnin eri tasoja työelämän näkökulmasta. Malli jalkauttaa työhyvinvoinnin työyhteisöön konkreettisesti soveltamalla työhyvinvoinnin eri teorioita ja malleja Maslowin motivaatioteorian mukaisesti. Tavoitteena on, että malli tukisi pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti yrityksen työhyvinvointiohjelman toteuttamista. (Rauramo 2012, 9-13.)

Rauramon (2012, 13) mukaan työhyvinvoinnin porrasmallissa peilataan ihmisen perustarpeita – fysiologisia tarpeita, turvallisuuden tarvetta, yhteisöllisyyden tarvetta, arvostuksen tarvetta ja itsensä toteuttamisen tarvetta – työhön ja siitä syntyvään motivaatioon. Hän on nimennyt klassisen tarvehierarkian portaat uudelleen ”terveydeksi”, ”turvallisuudeksi”, ”yhteisöllisyydeksi”, ”arvostukseksi” ja ”osaamiseksi”. Jokainen porras käsittelee aluettaan sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Lisäksi Rauramo esittelee teoksessaan tavat arvioida kyseisen portaan hyvinvointitekijöiden toteutumista ja näkymistä organisaatiossa ja työntekijän arjessa. (Rauramo 2012, 13.)

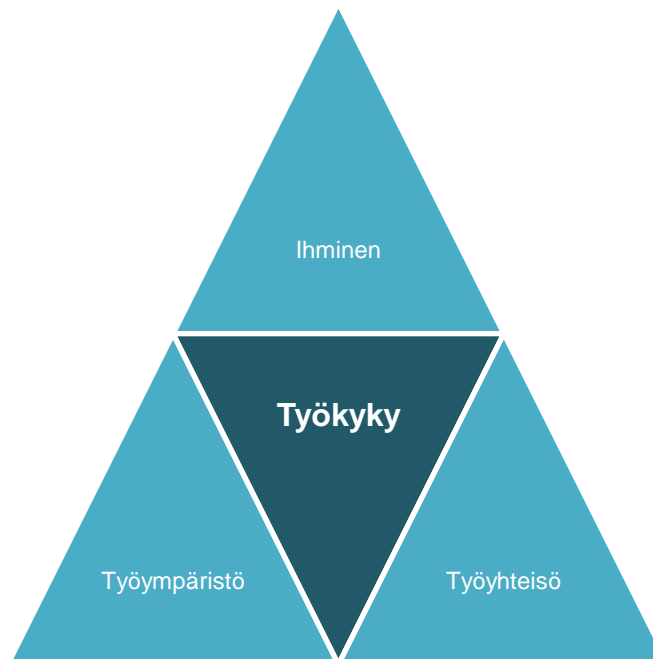
Työhyvinvoinnista on luotu monia teorioita ja toimintamalleja. Mielestäni Rauramon malli on selkeä, koska se käsittelee hyvinvointia ja sen toteuttamista prosessina hyvin käytännöllisellä tasolla. Tämän vuoksi päädyin esittelemään mallin tiiviisti opinnäytetyössäni.

4 Työkyky

4.1 Työkyvyn määritelmä

Perinteisesti ajatellaan, että työkyky muodostuu ihmisen fyysisestä ja henkisestä kunnosta. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa, on ihminen työkykyinen. Työelämän muutos yhteisöllisempään suuntaan on kuitenkin tuonut esille sen, että työkyvyn käsite on monimutkaisempi ja perustuu yhä enemmän ihmisen henkilökohtaiseen kokemukseen omista ominaisuuksistaan verrattuna työn kuormittavuuteen. Työkyky on kokonaisvaltainen kokemus, joka rakentuu terveydestä, kunnosta, ammattitaidosta, työn vaatimuk-

sista, työyhteisöstä, sosiaalisista suhteista, eläkelainsäädännöstä, työnantajan henkilöstöpolitiikasta ja johdon antamasta tuesta. (Matikainen 1998, 26.)



Kuvio 1. Työkyvyn määrittävät tekijät (Matikainen 1998, 27).

Matikaisen (1998, 27) laatima kuvio kuvaa työkyvyn määrittäviä osa-alueita. Kuvion kärjessä ovat ihmiseen eli yksilöön kuuluvat tekijät, esimerkiksi fyysinen ja psyykkinen terveys sekä ammattitaito. Työympäristöön liittyvät muun muassa työpaikan siisteys, melutaso, työn rauhattomuus ja tapaturmille altistavat tekijät. Työyhteisöön kuuluvia tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaaliset suhteet sekä tuen ja arvostuksen saaminen kollegoilta ja esimiehiltä. (Matikainen 1998, 27.)

Hallinnan tunne on oleellinen osa työkyvyn kokemusta. Kun ihminen ymmärtää tekemänsä työn tarkoituksen ja kokee sen mielekkääksi sekä omaa myönteisen ajattelutavan omien kykyjensä ja ammattitaitonsa suhteen, hänen työkykynsä on parempi. (Nummelin 2008, 29-30.)

Edellä mainitusta voidaan tehdä johtopäätös, että työkyky on vuorovaikutukseen perustuva, henkilökohtainen kokemus, joka rakentuu ihmisen yksilöllisestä näkemyksestä, hallinnan tunteesta ja työyhteisössä vallitsevista sosiaalisista suhteista.

4.2 Työn kuormittavuus

Ihminen tarvitsee sopivasti haasteita ja hallinnan kokemusta työssään. Sopivasti haastava työ, jossa työmäärä ja haasteet ovat tasapainossa ihmisen henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa, luo työhyvinvointia, koska se ei kuormita liikaa. Ongelmat koetaan tilaisuuksiksi oppia ja kehittää itseään, mutta jos oma osaaminen ei riitä ongelman ratkaisemiseen, apua pyydetään kollegoilta tai muista lähteistä. Eteneminen vastuullisempiin työtehtäviin mahdollistuu. (Nummelin 2008, 69.)

Ylikuormittavaksi työ muuttuu, kun työtehtävät ovat psyykkisesti vaativia eikä työntekijällä joko ole ollenkaan mahdollisuutta vaikuttaa niihin, tai vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset. Jatkuvasti tiukka työtahti, kasaantuvat työtehtävät ilman itsesäätelyn mahdollisuutta sekä esimerkiksi esimiehen tai kollegojen tuen puute altistavat haitalliselle stressille. Stressin ilmenemismuoto riippuu paljolti yksilön ominaisuuksista ja henkilökohtaisista stressinhallintatavoista. Pahimmillaan stressi lamaannuttaa estäen työntekijän kehittymisen työssään kuin myös altistaen erinäisille terveysriskeille. Paremmassa tapauksessa stressi havahduttaa työntekijän omalle tilanteelleen ja motivoi häntä hakemaan apua työyhteisön ulkopuolelta, esimerkiksi työterveyshuollosta. (Nummelin 2008, 70-71.)

Alikuormittava työ altistaa yhtälailla terveysriskeille. Tällainen työ ei tarjoa tarpeeksi henkisiä haasteita, eikä työntekijällä ole mahdollisuutta lisätä niitä työhönsä. Työtehtävät voivat myös olla vähäisiä ja rutiininomaisia, jolloin työntekijällä on vaara turhautua ja tylsistyä. Pitkään jatkuessaan työntekijän aloitekyky sekä luottamus omiin vahvuuksiinsa kuihtuvat, mikä voi alkaa heijastua myös vapaa-aikaan. Luovuuden ja aloitekyvyn heikentyminen työn ulkopuolisessa elämässä huonontaa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Nummelin 2008, 73-74.)

4.3 Työkyky ja työhyvinvointi

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitettä käytetään usein rinnakkain saman asian kuvaamiseen. Itse ajattelen kuitenkin, että työkyky on ihmisen psyykkisestä ja fyysisen kunnon rakentuva kokonaisuus, jota turvallinen ja terveellinen työympäristö tukee. Työ-

hyvinvointia on puolestaan työpaikan yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja omasta osaamisesta muodostuva onnellisuuden tunne.

Kun ihminen kokee, että hän on psyykkisesti ja fyysisesti hyvässä vedossa ja saa tarvitsemaansa arvostusta ja tukea työyhteisöstään sekä pääsee kehittämään ja toteuttamaan itseään, on hän hyvinvoiva niin työelämässä kuin vapaa-ajallaankin.

Huomion arvoista on, että työkyvyn käsite on mainittu lainsäädännössä, jolloin se on työnantajia ja työterveyshuoltoa velvoittavaa toimintaa. Työhyvinvointi toimintana ei puolestaan ole pakollista, vaan se rakentuu ikään kuin itsestään onnistuneen työkykytoiminnan tuloksena. Työnantajilla on siis velvollisuus työterveyshuollon kanssa ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä, reagoida toimintakyvyn heikkenemiseen ja ylläpitää jo saavutettua työkykytasoa.

Toimiva työkykyohjelma luo työhyvinvointia pitkällä aikavälillä. Sen tulokset ovat nähtävissä tuottavuuden, tuloksellisen toiminnan ja parantuneen laadun kautta. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen on myös eettisesti vahvaa toimintaa, minkä avulla yritys voi profiloitua vastuulliseksi työnantajaksi ja siten saada kilpailuetua itselleen. (Rauramo 2012, 17.)

5 Varhainen puuttuminen

5.1 Varhaisen puuttumisen määritelmä

Varhainen puuttuminen on yhteistoiminnallinen prosessi, jossa työnantaja ja työterveyshuolto tähtäävät ehkäisemään työkyvyttömyyttä ja toisaalta tunnistaa työntekijän työkykyyn haitallisesti vaikuttavan tekijän pyrkien palauttamaan työkyvyn (Työturvallisuuskeskus, Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki). Varhaisen tuen mallin onnistunut soveltaminen työyhteisössä johtaa hyvinvoivaan ja työkykyiseen henkilöstöön, joka tekee tulosta (Pidä huolta – välitä varhain, 8).

Organisaation johdon tuki varhaisen puuttumisen mallin käyttöönotossa ja toteuttamisessa on ensiarvoisen tärkeää. Työyhteisön lähiesimiehet tekevät käytännön työn työntekijöidensä keskuudessa, mutta ilman johdon tukea malli ei välttämättä toimi toivotulla

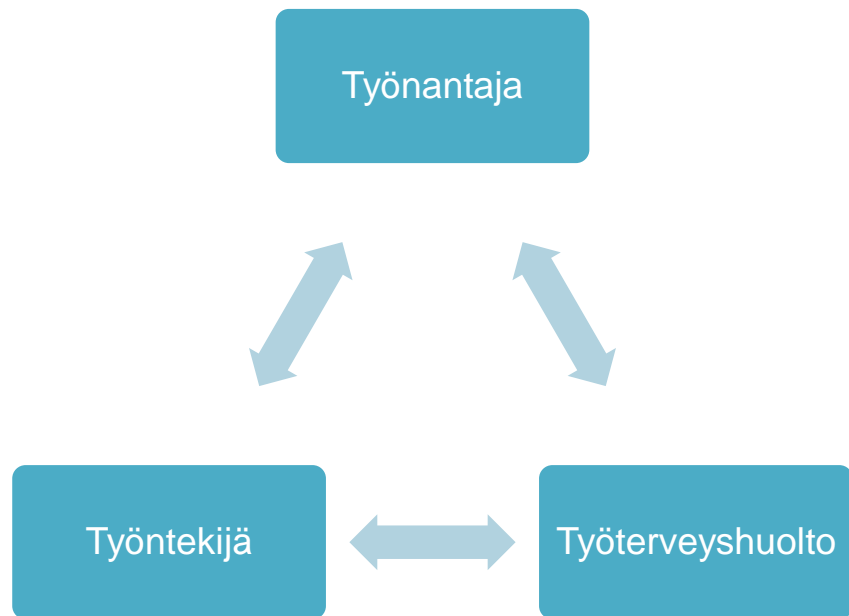
tavalla. Puuttumistilanteet voivat olla vaikeita ja ongelmat ulottua työyhteisössä hyvin-kin syvälle, minkä vuoksi lähiesimies ei saa kokea olevansa yksin vastuussa tilanteen selvittämisestä. Ylimmän johdon lisäksi lähiesimies voi saada tukea työterveyshuollosta. (Pidä huolta – välitä varhain, 8-9.)

5.2 Varhaisen puuttumisen toimintamallin soveltaminen

5.2.1 Varhainen puuttuminen organisaatiotasolla

Vuonna 2012 voimaan tullut muutos sairausvakuutuslakiin koskien työterveyshuollon korvaamisperusteita edellyttää, että työnantajalla on ohjelma työkyvyn hallintaan, seurantaan ja varhainen tukeen ja niihin liittyviin ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin. Muutos vahvistaa, että työnantajalla on oikeus sairausvakuutuslakiin perustuen saada korvausta niistä välttämättömistä ja kohtuullisista kuluista, jotka ovat syntyneet työterveyshuollon järjestämisestä. Muutoksen jälkeen työnantajalle maksettavan korvauksen edellytyksenä on, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto sopivat yhteistyössä työpaikalla ja työterveyshuollossa noudatettavista työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen puuttumisen käytännöistä. Nämä toimintatavat tulee myös dokumentoitava kirjallisesti, jotta ne ovat käytettävissä sekä työpaikalla että työterveyshuollossa. (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2011, 3.)

Kuvio 2 ilmentää yhteistoimintaa, jonka mukaan varhaista puuttumista toteutetaan. Keskiössä ovat työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto omine rooleineen. Työnantajan vastuulla on organisoida työn tekemistä ja sen tuloksellisuutta sekä tehdä päätös siitä, mitä työtehtäviä on tarjolla milloinkin ja minkälaista työvoimaa niiden tekemiseen käytetään hyödyksi. Työntekijä on vastuullinen huolehtimaan omasta työmotivaatiostaan ja terveydestään. Hänellä on myös oikeus valita pysyäkö nykyisissä tehtävissään vai vaihtaako työpaikkaa paremman ansiotulon tai muiden hyödykkeiden perusteella. Työterveyshuolto vastaa osaltaan siitä, ovatko työtehtävät terveydellisessä mielessä sopivia arvioiden työntekijöiden terveydentilaa ja työkykyä suhteessa työhön. (Pidä huolta – välitä varhain, 8.)



Kuvio 2. Varhaisen puuttumisen mallin keskeiset toimijat (Pidä huolta – välitä varhain, 8).

Varhaisen puuttumisen mallin käyttöönoton vaiheet (Pidä huolta – välitä varhain, 12-18) ovat:

1. organisaation ylimmän johdon päätös mallin omaksumisesta
2. työryhmän muodostaminen ja sen tehtävien selkiyttäminen
3. nykyhetken toimintatapojen läpikäyminen
4. lähiseurantatoiminnan aloittaminen
5. eri kuntoutusvaihtoehtojen kartoittaminen
6. varhaisen puuttumisen mallin kirjallinen dokumentointi
7. mallista viestiminen ja sen käyttöön kouluttaminen
8. mallin toiminnan tarkkailu ja päivittäminen tarvittaessa.

Vaikka varhainen puuttuminen on oleellinen osa erityisesti lähiesimiehen arkista työtä, organisaation ylin johto on aina se, joka päättää mallin toteuttamisesta ja siihen liittyvistä asioista kokonaisuudessaan, lainsäädännön puitteissa. Työsuojeluorganisaatio ja luottamushenkilöt osallistuvat käyttöönoton suunnitteluun. (Pidä huolta - välitä varhain, 12.)

Ylin johto nimittää työryhmän, joka alkaa työstää varhaisen puuttumisen mallia tarkemmin. Olisi suositeltavaa, että työryhmä koostuisi paitsi työsuojeluorganisaation ja

luottamusmiesten edustajistosta, myös eri henkilöstöryhmien edustajista, jotta varmistetaan, että koko henkilöstö otetaan huomioon toimintatapoja suunniteltaessa. Samalla aikaansaadaan suurempi sitoutuneisuus. Työryhmä selvittää yrityksen nykytilan työkyky- ja työhyvinvointitoiminnan osalta, sekä määrittelee, mitä tekijöitä varhaisen puuttumisen mallissa ryhdytään seuraamaan ja millä mittareilla tekijöitä mitataan. (Pidä huolta – välitä varhain, 12.)

Eri kuntoutus- ja korvaavan työn menetelmät voivat tulla tarpeeseen, jotta työntekijä saadaan palaamaan työhön onnistuneesti. Vaihtoehdot kirjataan varhaisen puuttumisen malliin sen suunnitteluvaiheessa. Työterveyshuollon ammattitaitoa kannattaa käyttää hyödyksi eri kuntoutusvaihtoehtoja mietittäessä. Työhönpaluuun mahdollistavia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi korvaava työ, jossa työtehtäviä rajataan, aikataulutehtaan uudelleen, kuormitusta kevennetään tai työnteon tapoja tai henkilön osaamista kehitetään. Jos taasen on tarvetta työpaikan ulkopuoliselle avulle, voidaan hyödyntää esimerkiksi osasairauspäivärahaa tai soveltuvien osien työeläkekuntoutusta. (Pidä huolta – välitä varhain, 15-16.)

Jotta varhainen puuttuminen saataisiin osaksi arjen esimiestyötä, tulee malli dokumentoida selkeästi. Siinä olisi hyvä olla ainakin puheeksiottokeskustelun ja työhönpaluu-keskustelun lomakkeet ja niiden täyttöohjeet. Lomakkeiden tehtävä on toimia ohjenuorana keskusteluissa, jotta voidaan varmistua, että kaikki oleellinen tulee käsiteltyksi. Ne ovat myös virallisia asiakirjoja, joilla voidaan todentaa, että työntekijän tilanne on käsitelty asianmukaisesti. (Pidä huolta – välitä varhain, 17.)

Mallin olemassaolosta tulee viestiä avoimesti ja myönteisesti koko työyhteisölle – ei siis vain esimiehille – parhaan hyödyn tavoittamiseksi. Se, miten eri henkilöstöryhmille mallin olemassaolosta kerrotaan, voidaan suunnitella erikseen. Aina ei ole tarkoituksenmukaista kertoa samoja asioita esimerkiksi esimiehille ja asiantuntijatiimeille. Esimiehet ja työntekijät perehdytetään malliin ja sen käyttöön erikseen. (Pidä huolta – välitä varhain, 17.)

Työryhmä ja muu taho seuraa jatkuvasti varhaisen puuttumisen toteutumista organisaation arjessa mallin suunnitteluvaiheessa määriteltyjen mittareiden kautta. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi ilmenneet sairauspoissaolot määrineen, kestoineen ja diagnooseineen, toteutetut työkykyarviot, puheeksiottokeskustelujen määrät tai työkyvyttömyyseläkkeiden määrät. Luontevinta on yhdistää mallin seuranta organisaation

muuhun toiminnan seurantaan, jotta mallin toimivuudesta ja käytöstä saadaan ajankoh-
taista ja jatkuvaa tietoa. Mallia kehitetään eteenpäin, mikäli havaitaan siihen tarvetta.
(Pidä huolta – välitä varhain, 17-18.)

5.2.2 Varhainen puuttuminen lähiesimiestyössä

Varhainen puuttuminen arjen esimiestyössä on toimintamalli, jossa esimies:

1. Tekee lähiseurantaa sekä sairauspoissaolojen seurantaa työyhteisössään.
2. Keskustelee asianomaisen työntekijän kanssa, jos seurannassa on käynyt ilmi huolta herättäviä seikkoja.
3. Etsii työntekijän kanssa ratkaisun keskustelussa esiin tulleetseen, työhön negatiivisesti vaikuttavaan seikkaan.
4. Ohjaa työntekijän tarvittaessa lisäävun ääreen, esimerkiksi työterveyshuoltoon.
5. Dokumentoi ja hyväksyy yhdessä työntekijän kanssa käydyt keskustelut ja etenemissuunnitelmat.
6. Käy dokumentoidun työhönpaluukeskustelun työntekijän kanssa tämän palatessa työhön pitkältä sairauslomalta. (Pidä huolta – välitä varhain, 13-19.)

Jotta esimies voi tukea työntekijän työkyvyn säilymistä, on tärkeää osata tunnistaa, mistä työssä suoriutumisen vaikeudet johtuvat. Muuttuneesta tilanteesta voivat hälyttää esimerkiksi työntekijän muuttunut käytös, asiakkailta tai kollegoilta saatu kielteinen palaute, toistuvat ristiriitatilanteet, ylitöiden lisääntyminen, työn laadun heikkeneminen, viikonloppuja ja lomia edeltävät tai välittömästi seuraavat poissaolot, raja-arvojen ylittyminen sairauspoissaoloissa, tai päihteiden käyttö. (Pidä huolta – välitä varhain, 13.)

Mitä nopeimmin esimies havaitsee ongelman ja ottaa sen puheeksi työntekijän kanssa, sen helpompaa on päätyä ratkaisuun ja korjata tilanne. Tilanteen pitkittyessä ongelmilla on tapana laajentua ja muuttua vain vaikeammiksi, joten on kaikkien osapuolten etujen mukaista ryhtyä toimenpiteisiin rohkeasti niin pian kuin mahdollista. Etenkin epäiltäessä psyykkisiä työkykyongelmia, kuten kuormittavaa stressiä, psyykkistä kyllästymistä, ammatillista tai yksityiselämän kriisiä, työuupumusta tai masennusta, on pikaisella puuttumisella oleellinen rooli työntekijän toipumisen kannalta. (Nummelin 2008, 75-88.)

Hyvä toimintatapa on valmistautua etukäteen, ja kutsua työntekijä puheeksiottokeskusteluun hyvissä ajoin mieluiten sopien keskustelulle sellainen ajankohta, joka on molemmille osapuolille helppo järjestää. Olisi myös suositeltavaa, että keskustelun paikaksi valitaan neutraali ympäristö, ei siis esimerkiksi kummankaan osapuolen oma työhuone (Pidä huolta – välitä varhain, 19).

Esimiehen tulee rehellisesti kertoa työntekijälle, miksi hän haluaa tämän kanssa keskustella, jotta työntekijä voisi valmistautua ennakkoon paremmin. Keskustelun aikana esimies kertoo omien tosiasiallisten havaintojen sekä hänen tietoonsa muuten tulleen faktan perusteella huolestaan, pitäytyen työn näkökulmassa. Hän antaa työntekijälle mahdollisuuden kertoa oman version heränneestä huolesta ja kysyy tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. (Pidä huolta – välitä varhain, 19.)

Kun molempien näkökulmat ovat tulleet selväksi ja huolen syy on nimetty, voidaan tukitoimet suunnitella sen mukaisesti. Esimies esittelee eri vaihtoehtot ja antaa työntekijälle tilaa vaikuttaa seuraaviin vaiheisiin. Sovitusta etenemistavasta tehdään kirjallinen yhteenveto, johon myös merkitään etenemisen ja seurannan aikataulut ja tavat. Tässä vaiheessa täytetään myös puheeksiottolomake, jonka työntekijä saa tarkastaa ja allekirjoituksellaan vahvistaa oikeaksi. (Pidä huolta – välitä varhain, 19.)

Mikäli työntekijä on ollut sairauslomalla, on hänen kanssaan perusteltua käydä työhönpaluukeskustelu, joka puheeksiottokeskustelun tavoin dokumentoidaan. Työhönpaluukeskustelun tavoitteena on helpottaa työntekijän toipumista ja paluuta niin sanotusti normaaliin arkeen. Keskustelun aikana käydään läpi mahdolliset työhön tehdyt muutokset ja muut tukitoimet, esimerkiksi uudelleen kouluttautuminen. (Pidä huolta – välitä varhain, 15-16.)

Varhainen puuttuminen toimintamallina ja etenkin siihen sisältyvät keskustelut voivat olla tunnepitoisia tilanteita. Lähtökohtana keskusteluille tulisi olla ongelmien kartoitus ja pyrkimys sellaiseen ratkaisuun, jonka työntekijä kokee oikeaksi (Jabe 2010, 148). Sen vuoksi esimiehen tulisi kiinnittää huomiota, miten hän tuo asioita esille ja minkälaisilla kysymyksillä hakee tarkennusta työntekijän näkemykseen, kehonkieltä ja äänensävyjä unohtamatta. Aito läsnäolo ja avoimuus luovat luottamusta, jota tarvitaan erityisesti vaikeista asioista keskusteltaessa. Mitä syvemmälle tunteen tasolla päästään, sen hedelmällisempää keskustelu ja sen lopputulema usein ovat. (Jabe 2010, 148-149.)

5.3 Lainsäädäntö taustalla

Sairausvakuutuslaissa (1224/2004, 13 luku 5 §) 1.1.2011 tapahtunut muutos edellyttää yrityksiltä toimintamallia, jolla hallitaan henkilöstön työkykyä. Mallin avulla yritys seuraa työkyvyn muutoksissa tapahtuvia merkkejä ja puuttuu niihin johdonmukaisesti yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Toimintamallin olemassaolo on suoraan kytköksissä Kansaneläkelaitoksen maksamiin korvauksiin - mikäli yritys ei noudata kirjattua työkyvyn hallintamallia, putoavat sen saamat työterveyshuollon ennaltaehkäisevän työn korvaukset 60:sta prosentista 50:een prosenttiin.

Lakimuutoksen taustalla on pyrkimys hallitustasolta käsin puuttua varhaiseen eläkkeelle jäämiseen, työkyvyttömyyseläkkeiden kasvaviin kuluihin samoin kuin yhteiskunnan heikentyneeseen huoltosuhteeseen. Pallo on heitetty yrityksille, jotta ne ryhtyisivät reagoimaan nopeammin ja aikaisemmassa vaiheessa työkyvyttömyysriskeihin.

Sairausvakuutuslakiin tehtiin muutos myös 1.6.2012. Se edellyttää, että työntekijälle maksettava sairauspäiväraha yli 90 päivän sairauspoissaolosta vaatii työterveyshuollon selvityksen työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista palata työhönsä. Samoin yrityksen on ilmoitettava työterveyshuoltoon työntekijän poissaolosta, kun se on kestänyt kuukauden. Yrityksen on samalla haettava Kansaneläkelaitoksen sairauspäivärahaa korvataksaan palkanmaksua kahden kuukauden kuluessa työntekijän sairauslomalle jäännistä. Tarkoituksena näille menettelyille on vahvistaa työterveyshuollon ja Kansaneläkelaitoksen yhteistyötä yrityksen kanssa ja nopeuttaa kuntouttavien toimenpiteiden aloittamista.

6 Toiminnallinen osa

6.1 Toiminnallisuus opinnäytetyössä

Vilkan (2010, 2-3) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään toiminnallisuus, teoreettisuus, tutkimuksellisuus ja raportointi. Toiminnallisuuden hän määrittää arjen ammatilliseksi toiminnaksi. Toiminnallinen opinnäytetyö onkin jokapäiväisen ammatillisen toiminnan tutkimista ja liittämistä teoreettiseen viitekehykseen sanallisessa muodossa, minkä tuloksena syntyy jokin tuotos.

Tutkimustieto on oleellinen osa toiminnallista opinnäytetyötä. Se luo viitekehyksen opinnäytetyölle ja sen mukana tulevalle tuotokselle. Tutkimustietoa hyödynnetään täsmentämään, kehittämään tai uudistamaan ilmiötä, jotta se palvelisi kohdeyleisöä paremmin. Teoria saa siten käytäntöön sovelletun muodon konkreettisesta tuotoksesta. (Vilka 2010, 5.)

6.2 Oppaan valmistusprosessi

Esimerkillinen esimies -oppaan tarkoituksena on täsmentää varhaisen puuttumisen mallia yleisellä tasolla. Nimensä mukaisesti opas on suunnattu esimiestehtävissä työskenteleville henkilöille, mutta koen, että työntekijätasollakin oppaaseen tutustuminen on hyödyllistä. On yrityksiä, jossa varhaisen puuttumisen mallia ei sovelleta henkilöstöjohtamisessa toivotulla tavalla, jolloin myös työntekijät voivat olla tietämättömiä mallin olemassa olosta ja sen tuomasta avusta.

Opaspakettiin kuuluu visuaalisesti hiottu PDF-julkaisu sähköiseen tarkasteluun kuin myös riisuttu versio samassa formaatissa, jotta tulostaminen olisi ympäristöystävällisempää. Lisäksi pakettiin kuuluu PowerPoint-esitys, joka tiivistää oppaan sanoman muutamaksi diaan. Päädyin näihin formaatteihin oppaan ensimmäisestä versiosta saamani palautteen pohjalta; erityisesti tulostusystävällistä versiota oppaasta kaivattiin.

Keräsin tietoa varhaisesta puuttumisesta kirjallisuudesta ja sähköisistä julkaisuista. Aihepiiriä koskevat lainsäädäntö tuli esille näistä lähteistä, ja käytin Edilex-palvelua apuna hakiessani lisätietoa eri laeista. Varhaisen puuttumisen hyvät puheeksiottotavat keräsin niin ikään lähdemateriaalista, mutta myös oma näkemykseni oikeanlaisesta toiminnasta on vahvana osana.

Lähdemateriaalin keräämisen aikana tein muistiinpanoja sähköiseen tutkimuspäiväkirjaan, koska se helpotti keskeisten teemojen ja käsitteiden hahmottamista, kuten myös asiayhteyksien löytämistä runsaan lähdeaineiston joukosta. Materiaalin ja muistiinpanojen pohjalta aloin työstää itse opasta.

Ensimmäisen version tein pelkistetyksi Word-ohjelmistolla. Hahmottelin luvut valmiiksi leipätekstin osalta. Opinnäytetyöseminaarissa esittelin oppaan tässä muodossaan, jonka jälkeen saamani palautteen pohjalta ryhdyin tekemään toista versiota. Tämän

version tein PowerPoint-ohjelmistolla, koska koin sen olevan helpompi ohjelmisto visuaalisesti kiinnostavan julkaisun tekemiseen. Sivukoko pysyi PowerPointissäkin A4-koossa.

Tiivistin ja muokkasin oppaan leipätekstiä siten, että jokainen luku oli enintään kolmen sivun mittainen. Jokaisen luvun päätteeksi tein omalle sivulleen tehtävänannon, jonka tarkoituksena oli rohkaista oppaan lukijaa työstämään edeltävän luvun asioita käytännössä. Kun opas oli valmis PowerPoint-muodossa, tallensin sen PDF-formaattiin.

Tarjosin opasta luettavaksi muutamalle ulkopuoliselle henkilölle kehitysehdotuksien toivossa. Oppaan lukivat Toni Derar (vartija, ISS Palvelut Oy), Anuliisa Salminen (Key Account Manager, Ovenia Oy) ja Kari Sirviö (toimitusjohtaja, Espoo Logistiikka – liikelaitos). Kyseiset henkilöt ovat ystäviäni, mutta valitsin heidät eritoten heidän ammatillisen asemansa perusteella. Minulle oli tärkeää saada palautetta työntekijätasolta, keski johdosta sekä ylemmän johdon henkilöltä, jotta saisin kehitettyä opasta kokonaisvaltaisesti. Tavoitteenani on, että opas herättäisi ajatuksia kaikilla työyhteisön tasoilla.

Yllämainituilta henkilöiltä saamani palautteen perusteella tein oppaasta kevyemmän, tulostusystävällisen version sekä tiiviin PowerPoint-esityksen. PowerPoint-esitys sisältää lainsäädännön otsikkotasolla, sekä muutaman pääpointin varhaisen puuttumisen mallin rakenteesta. Ulkoasultaan esitys noudattaa virallisen oppaan muotoa diojen ollessa normaalissa PowerPoint-esitysformaattissa.

7 Yhteenveto

7.1 Johtopäätökset

Esimiestyöllä on oleellinen merkitys organisaation henkilöstön työmotivaatioon ja jakamiseen sekä työtehtävien sujuvuuteen. Vuoden 2013 Työolobarometri kertoo, että noin 80 prosenttia suomalaisista palkansaajista on tyytyväinen tapaan, jolla esimies johtaa ja tekee päätöksiä (Lyly-Yrjänäinen 2013, 43). Kuitenkin Suomessa ilmenee Euroopan maista toiseksi eniten työpaikkakiusaamista, epäasiallista kohtelua ja häirintää, sekä suoranaista väkivaltaa. Tämän lisäksi jopa kolme neljästä suomalaisesta palkansaajasta on Työ ja terveys 2012 –tutkimuksen mukaan kärsinyt toistuvista tuki- ja

liikuntaelinoireista ja noin puolet tutkimukseen osallistuneista on kokenut psyykkisiä oireita. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 80.)

Näiden tutkimusten sekä tässä opinnäytetyössä aiemmin mainitun tiedon valossa on selvää, että työelämässä tarvitaan aktiivisempaa otetta työkyvyn alenemisen ehkäisemiseksi. Hallituksen tekemät lakimuutokset ovat olleet hyviä tiennäyttäjiä, sillä niiden ansiosta yrityksissä on otettu vakavasti työhyvinvoinnin edistäminen ja kuntouttava toiminta. Perinteiselle kuntoutukselle ja sairauslomalle on tuotu muitakin vaihtoehtoja, kuten osittainen sairausloma, työkokeilut, uudelleen kouluttaminen ynnä muut vaihtoehdot.

Silti on vielä työnsarkaa, eivätkä yritykset voi tuudittautua varhaisen puuttumisen mallin olemassaolon tuomaan näennäiseen turvaan. Monissa yrityksissä mallin soveltaminen ontuu, mikä voi johtua puutteellisesta perehdytyksestä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin keskuudessa. On myös mahdollista, ettei mallin olemassaolosta ole osattu viestiä oikein, jolloin luonnollisesti esimiehet voivat kokea sen hankalaksi tai etäiseksi, eikä henkilöstöllä ole tietoa ollenkaan mallista. Toimintamalli tulisivin ottaa aktiivisempaan ja johdonmukaisempaan käyttöön, osaksi arjen esimiestyötä ja johtamista. Työntekijöidenkin olisi hyvä saada perehdytys mallin toimintaperiaatteisiin ja oman työyhteisön tapaan toimia työhyvinvoinnin edistämisessä, jotta ainakin työntekijä osaisi vaatia asianmukaista apua, jos esimies ei ole havahtunut tilanteeseen ajoissa.

Henkilökohtainen näkemykseni on, että varhaisen puuttumisen malli paitsi edistää työhyvinvointia, myös osoittaa arvostusta työntekijän työpanokselle ja ihmisarvolle. Oikein käytettynä malli estää työkykyongelmien pahentumisen ja työntekijän avutta jäämisen. Monesti työntekijä ei osaa tai uskalla itse hakea apua ongelmaansa, eikä välttämättä edes osaa tunnistaa tarvitsevansa tukea, jolloin suuri riski on, että ongelma pahenee ja työntekijä joko jää työkyvyttömyyseläkkeelle tai pahimmassa tapauksessa muuttuu itsetuhoiseksi.

Voinkin todeta, että esimiehen tehtävä ei ole helppo ainakaan työkyky- ja työhyvinvointijohtamisen kannalta. Hän on usein työntekijöiden ja ylimmän johdon välikädessä kohdaten odotukset ja paineet molemmista suunnista. Myös esimies tarvitsee apua ja ohjeistusta, jotta hän pystyy tekemään työnsä työyhteisössään onnistuneesti. Paljolti on myös kiinni esimiehen sosiaalisista taidoista ja empatiakyvystä se, kuinka hän onnistuu arjen johtamistyössään.

7.2 Oma-arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli minulle pitkä prosessi. Aihe vaihtui pari kertaa minusta johtuvista sekä ulkopuolisista syistä. Vaikka nykyinen opinnäytetyö sai muotonsa melko helposti haastavasta ammatillisesta elämäntilanteesta huolimatta, tekisin monia asioita toisin ja paremmin näin jälkikäteen ajateltuna. Opinnäytetyön taustatutkimukseen käyttämäni aika ei ollut riittävä, minkä vuoksi jotkin mielenkiintoiset aihealueet jäivät hyvin pintapuolisiksi. Kirjoittamiseen vaadittu pitkäjänteisyys ja systemaattisuus puuttuivat minulta aiheuttaen taukoja tekstin tuottamiseen.

Opinnäytetyön tekemisen aikana minulla heräsi kuitenkin kiinnostus tutustua tarkemmin varhaisen puuttumisen periaatteisiin. Jatkotutkimuksena ehdottaisinkin haastatteluihin pohjautuvaa tutkimustyötä, jossa kartoitettaisiin henkilöstöhallinnon ja työsuojelun ammattilaisilta sekä alemman ja ylemmän tason esimiehiltä heidän suhtautumistaan ja näkemyksiään varhaisen tuen mallin toteuttamiseen arjen esimiestyössä.

Lähteet

Edilex. <http://www.edilex.fi>

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat, Helsinki.

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2011. Varhaisen puuttumisen malli. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän henkilöstö- ja työhyvinvointistrategian liiteasiakirja. Julkaistu 15.12.2011. Luettu 13.9.2014.

Karttunen, Timo & Laasanen, Hanna & Sippel, Liisa & Uitto, Tero & Valtonen, Marjo 2014. Juridiikan perusteet. 3-4. painos. SanomaPRO, Helsinki.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.

Lavikkala, Anna 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akava. http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen. Julkaistu 12.12.2013. Luettu 16.10.2014.

Lyly-Yrjänäinen, Maija 2013. Työolobarometri. Syksy 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.tem.fi/tyo/tyoelaman_laatu/tyoolobarometri_ja_muut_selvitykset. Luettu 14.10.2014.

Melgin, Elina 2014. Esimies, viestintä ja vastuu. Akava http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimies_viestinta_ja_vastuu. Julkaistu 1.10.2014. Luettu 16.10.2014.

Meincke, Nina & Vanhala-Harmanen Minna 2011. Esimiehen työsuhdeopas. 4. painos. Edita, Helsinki.

Moisalo, Veli-Pekka 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Infor, Helsinki.

Nikkola, Maisa & Salminen, Jari 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. J-Impact, Helsinki.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOY Pro, Helsinki.

Pidä huolta - välitä varhain. Käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/05_kokonais/index.jsp. Luettu 13.9.2014

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Edita, Helsinki.

Sairausvakuutuslaki 1224/2004.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Päivitetty 14.7.2014. Luettu 11.10.2014.

Työaikalaki 605/1996.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työturvallisuuskeskus. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_hallinta. Luettu 21.10.2014.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Vilkka, Hanna 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. http://vilkka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf. Julkaistu 12.2.2010. Luettu 14.10.2014.

Vuosilomalaki 162/2005.

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.

Äimälä, Markus & Åström, Johan & Rautiainen, Hannu & Nyyssölä, Mikko 2009. Käytännön työoikeutta esimiehille. 4. painos. WSOY Pro, Helsinki.

Esimerkillinen esimies

VARHAINEN PUUTTUMINEN ARJEN ESIMIESTYÖSSÄ

**METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULUN
OPINNÄYTETYÖ
NIINA KEMPPAINEN
2014**

OPPAAN SISÄLTÖ

1	Johdanto	1
2	Lakia tunteva esimies	2
	2.1 Työsopimuslaki	2
	2.2 Työturvallisuuslaki	2
	2.3 Työterveyshuoltolaki	3
	2.4 Sairausvakuutuslaki	3
	2.5 Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta	3
3	Havainnoiva esimies	5
	3.1 Kun huoli herää	6
	3.2 Keskustellaanko?	6
	3.3 Etenemme yhdessä	7
4	Toimiva esimies	9
5	Oppiva esimies	12

1 JOHDANTO

Esimies, tiesitkö, että olet avainasemassa työyhteisössäsi? Sinä vaikutat omalla toiminnallasi koko työyhteisösi ilmapiiriin samoin kuin yksittäisten työntekijöidesi asenteisiin. Sinä jalkautat organisaation suuret linjaukset työntekijöidesi arkeen. Sinä motivoit ja kannustat sekä annat palautetta kun sitä tarvitaan.

Avainasemassa olet myös silloin, jos arki alkaa kuluttaa tavalla tai toisella työntekijääsi alentaen tämän kykyä suoriutua työstään. Tietäisitkö silloin, miten toimia?

Tämä opas on tehty käytännön työkaluksi ja ajatuksen herättäjäksi niihin tilanteisiin, kun työntekijäsi tarvitsee esimiehensä tukea sairauden tai muun tekijän vuoksi alentuneeseen työkykyyn. Opas esittelee tiiviisti työelämään keskeisesti vaikuttavan lainsäädännön, varhaisen puuttumisen toimintamallin perusteet ja toimivat tavat sen toteuttamiseen.

Oppaasta löydät lisäksi tietolähteet esimiehen ammattitaidon kehittämiseen työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen saralla. Jokaisen luvun lopussa on pieni tehtävä, jonka tarkoituksena on aktivoida sinua huomaamaan käsiteltyjä aiheita työyhteisössäsi ja työstämään niitä tarpeen mukaan.

Tutustu oppaaseen omassa rauhassasi ja hae aihepiireistä mieluusti lisätietoa niin tässä oppaassa mainituista lähteistä kuin muualtakin. Haasta omaa ajatteluasi ja kokeile ennakkoluulottomasti varhaisen puuttumisen työkaluja arjessasi.

2 LAKIA TUNTEVA ESIMIES

Työhyvinvointi ja yksilön oikeudet työelämässä on pyritty turvaamaan lainsäädännöllä. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyslaki, sairausvakuutuslaki, henkilötietolaki sekä lait yksityisyyden suojasta ja yhteistoiminnasta yrityksissä ovat tärkeimmät yleisellä tasolla vaikuttavat lait, joihin esimiehen tulee perehtyä.

2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki luo työelämän perustukset – se säättää ehdot kaikkeen, mikä kuuluu työntekijän arkeen työsopimuksen solmimisesta työsuhteen päättämiseen erinäisin perustein. Siihen väliin sijoittuvat kaikki työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten esimerkiksi palkkaus, työntekijän poissaolot, sairausajan palkanmaksu, vaitiolovelvollisuus ja työturvallisuus.

2.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain tarkoituksena on vaikuttaa positiivisesti työympäristöön sekä työntekijöiden työskentelyolosuhteisiin edistäen ja ylläpitäen työkykyä. Näihin liittyen myös työtapaturmien, ammattitautien sekä työstä ja työympäristöstä johtuvien terveyshaittojen ennaltaehkäisy ja torjuminen ovat merkittävässä roolissa lain sisällössä. Laki velvoittaa sekä työnantajaa että työntekijää.

2.3 Työterveyshuoltolaki

Työterveyshuoltolaki määrittää työnantajan velvollisuudet työterveyshuollon organisoinnissa, sen sisällöstä sekä toteuttamistavasta. Lain tarkoituksena on saattaa työnantaja, työntekijä ja työterveydenhuollon organisaatio yhteistyöhön työtapaturmien ja työperäisten sairauksien ehkäisemiseksi, työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi sekä työyhteisön toiminnan edistämiseksi.

2.4 Sairausvakuutuslaki

Sairausvakuutuslain tarkoituksena on muun muassa turvata työnantajan puolesta vakuutetun henkilön sairauden välttämättömät hoitokulut sekä ansiomenetykset, jotka johtuvat lyhytaikaisesta työkyvyttömyydestä.

2.5 Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta

Henkilötietolain sekä yksityisyyden suojasta säättävän lain tarkoituksena on huolehtia yksityiselämän suojan sekä muiden yksityisyyden suojaa tukevien perusoikeuksien säilymisestä työelämässä.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä käsittelee niin henkilötietojen käsittelyä, huu-
mausaineiden käyttöön liittyvien tietojen hallinnointia, sähköpostiviestinnän periaatteita
kuin kameravalvonnan kontrollointia työpaikalla. Se on siten erittäin laajasti vaikuttava
laki työyhteisössä.

Henkilötietolaki puolestaan säättää muun muassa henkilötunnuksen ja henkilötietojen
käsittelystä, tietoturvallisuudesta ja hallinnoitujen tietojen säilytyksestä.

Tutustu tarkemmin lakeihin
internetissä, esimerkiksi
osoitteessa

www.finlex.fi.

3 HAVAINNOIVA ESIMIES

Esimiehenä sinulla on velvollisuus tarkkailla työntekijöidesi työskentelyä ja hyvinvointia. Mikäli sinulla herää huoli työskentelyn sujumisesta, olet oikeutettu selvittämään tilannetta. Mitä aikaisemmin puutut ongelmatapauksiin, sitä helpompaa niiden ratkaiseminen on.

Varhaisen puuttumisen malli on syntynyt sairausvakuutuslakiin vuonna 2011 tehdyn muutoksen pohjalta. Laki velvoittaa yrityksiä ennaltaehkäisemään sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden syntymistä sekä hallitsemaan työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Yksin tähän ei yritys kuitenkaan pysty – varhaisen puuttumisen toimintamallia toteutetaan yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Oleellista varhaisen puuttumisen periaatteiden toimimisessa on, että yrityksessä on käytössä järjestelmä sairauspoissaolojen seurantaan.

Yrityksen johtoportaan tuki toimintamallin toteuttamiselle työyhteisön arjessa on tärkeää. Ei riitä, että varhaisen puuttumisen malli on olemassa, vaan sen tulee olla osa arkipäivän johtamista kaikilla organisaation tasoilla. Perehdyttäminen mallin käyttöön on avainasemassa.

3.1 Huoli herää

Varhainen puuttuminen alkaa esimiehen heränneestä huolesta, joko omien havaintojen kautta tai toisen työntekijän tai asiakkaan antaman palautteen vuoksi. Myös työterveyshuolto voi välittää tietoa työnantajalle sairauspoissaoloraportoinnin avulla.

Huolen herättäjiä voivat olla esimerkiksi työntekijän lisääntyneet sairauspoissaolot, työsuorituksen laadun heikentyminen tai muutoin muuttunut käytös työpaikalla. Työyhteisön olojen yleinen epämääräistyminen voi myös olla hälytysmerkki esimiehelle siitä, ettei kaikki ole kunnossa.

3.2 Keskustellaanko?

Yksittäisen työntekijän ollessa kyseessä, keskustelevat esimies ja työntekijä tilanteesta kahden kesken rauhallisissa olosuhteissa. Esimies kertoo käytännön esimerkein huolta aiheuttavista asioista ja pohtii yhdessä työntekijän kanssa keinoja tilanteen parantamiseksi.

Keskustelun tukena kannattaa käyttää organisaation oman varhaisen puuttumisen mallin puheeksiottolomaketta tai muuta vastaavaa työkalua, jotta varmistutaan oleellisten asioiden käsittelystä. Keskustelu dokumentoidaan muistioksi, jonka molemmat osapuolet hyväksyvät.

Kun kyseessä on kokonainen työyhteisö tai jokin sen osa, voidaan kipupisteet yrittää purkaa keskusteluin sekä erilaisin ryhmäytymistoimin, esimerkiksi työyhteisöohjauksen avulla.

3.3 Etenemme yhdessä

Keskustelun perusteella esimies ja työntekijä sopivat yhdessä jatkotoimenpiteistä. Työterveyshuollon rooli asiantuntijana on tässä vaiheessa erityisen tärkeä.

Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa työntekijä ja esimies laativat yksilöllisen suunnitelman työkyvyn palauttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Toimenpiteinä voivat olla esimerkiksi korvaava tai mukautettu työ, osasairauspäiväraha tai työeläkekuntoutus. Toimenpiteiden toimivuutta seurataan yhteistyössä kaikkien osapuolien kesken.

Kun työntekijän on aika palata työhön, esimies käy hänen kanssaan työhönpaluukeskustelun. Myös tähän keskusteluun on hyvä käyttää lomakepohjaa, ja keskustelun kulku sekä sovitut asiat kirjataan molempien osapuolien hyväksymäksi muistioksi.

Perehdy oman työyhteisösi
varhaisen puuttumisen malliin.

Pohdi, onko se käytännöllinen ja
vastaako se nykypäivän
tarpeeseen työyhteisössäsi.

4 TOIMIVA ESIMIES

Puheeksiotto työntekijän kanssa voi olla tunnepitoinen ja vaikea kokemus kokeneellekin esimiehelle. Mitä kauemmin odotat ja annat tilanteen kyteä, sen hankalampaa selvittäminen useimmiten on. Ole siis rohkea, ja puutu ajoissa!

Huolellinen valmistautuminen on avain hedelmälliseen puheeksiottotilaisuuteen. Käy keskustelun kulku ja käsiteltävät aiheet läpi etukäteen. Mikäli organisaatiolla on omassa varhaisen puuttumisen mallissaan puheeksiottolomakkeet, tutustu niihin, ja tee muistiinpanoja.

Sovi työntekijän kanssa kahden kesken tapaamisesta ja sen kestosta. Ole rehellinen keskustelun aiheesta. Aina parempi, jos työntekijällä on tieto keskustelun sisällöstä ja hän voi siten valmistautua etukäteen. Varaa tapaamista varten rauhallinen paikka, jossa teitä ei keskeytetä.

Kerro omien tosiasiallisten havaintojesi sekä sinulle kerrottujen asioiden kautta, miksi keskustelua käydään. Tuo konkreettisesti esille tapahtunut muutos ja pitäydy faktoissa. Anna työntekijälle tilaa kertoa oma näkemyksensä. Muista kuunnella ja kysyä, jos jokin jää epäselväksi.

Kerro työntekijälle erilaisista mahdollisuuksista ja tukikanavista, joilla tilannetta voitaisiin lähteä purkamaan. Anna työntekijälle mahdollisuus itse päättää hänelle sopivasta toimintatavasta – näin varmistat sen, että hän on aidosti sitoutunut muutokseen.

Tee kirjallinen muistio keskustelun kulusta ja tehdyistä päätöksistä. Hyväksykää se yhdessä työntekijän kanssa, ja sopikaa seuraavista askelmerkeistä ja tapaamisista. Tue työntekijää läpi kuntoutumisprosessin.

Tiivistetysti vielä:

- 1 • Valmistaudu etukäteen!
- 2 • Luo luottamukselliset puitteet!
- 3 • Kerro tilanne tosiasioihin nojaten!
- 4 • Kuuntele ja kysy!
- 5 • Esittele vaihtoehtoja!
- 6 • Dokumentoi ja kommunikoi!

Mielikuvaharjoittele
puheeksiottokeskustelu
kuvitteellisen työntekijän kanssa.

Käytä apunasi oman työyhteisösi
varhaisen puuttumisen mallin
lomakkeita tai muita työkaluja.

5 OPPIVA ESIMIES

Esimiehenä työntekijäsi odottavat sinulta toimialan tuntemusta sekä ammattitaitoa kohdata ihmiset arjen työssä. Näitä alueita voit kehittää monella tapaa. Osana ammatillista kehittymistäsi on sinulle sopivien kanavien ja tapojen löytäminen.

Eri organisaatiot järjestävät esimiehille koulutuksia. Ole siis aktiivinen ja kouluttaudu! Hae internetistä tietoa, lue alasi kirjallisuutta. Verkostoidu yli organisaatio- ja toimialarajojen.

Työhyvinvoinnista on julkaistu paljon hyvää kirjallisuutta ja sähköistä sisältöä. Tässä on muutamia lähteitä kiinnostusta herättämään:

- ✓ Ahola, Kirsi. 2011. **Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön.** Helsinki: Työterveyslaitos.
- ✓ Jabe, Marjatta 2010. **Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle.** Yrityskirjat, Helsinki.
- ✓ Moisalo, Veli-Pekka 2010. **Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä.** Infor, Helsinki.
- ✓ Rauramo, Päivi 2012. **Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta.** Edita, Helsinki.
- ✓ **Työterveyslaitoksen materiaalipankki työhyvinvoinnista.** <http://www.ttl.fi/>

Ota tavoitteeksesi oppia
enemmän tämän oppaan
aihealueista.

Tutustu monipuolisesti
työhyvinvointia käsitteleviin
julkaisuihin.

Esimerkillinen esimies

VARHAINEN PUUTTUMINEN ARJEN ESIMIESTYÖSSÄ

**METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULUN
OPINNÄYTETYÖ
NIINA KEMPPAINEN
2014**

OPPAAN SISÄLTÖ

1	Johdanto	1
2	Lakia tunteva esimies	2
	2.1 Työsopimuslaki	2
	2.2 Työturvallisuuslaki	2
	2.3 Työterveyshuoltolaki	3
	2.4 Sairausvakuutuslaki	3
	2.5 Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta	3
3	Havainnoiva esimies	5
	3.1 Kun huoli herää	6
	3.2 Keskustellaanko?	6
	3.3 Etenemme yhdessä	7
4	Toimiva esimies	9
5	Oppiva esimies	12

1 JOHDANTO

Esimies, tiesitkö, että olet avainasemassa työyhteisössäsi? Sinä vaikutat omalla toiminnallasi koko työyhteisösi ilmapäiriin samoin kuin yksittäisten työntekijöidesi asenteisiin. Sinä jalkautat organisaation suuret linjaukset työntekijöidesi arkeen. Sinä motivoit ja kannustat sekä annat palautetta kun sitä tarvitaan.

Avainasemassa olet myös silloin, jos arki alkaa kuluttaa tavalla tai toisella työntekijääsi alentaen tämän kykyä suoriutua työstään. Tietäisitkö silloin, miten toimia?

Tämä opas on tehty käytännön työkaluksi ja ajatuksen herättäjäksi niihin tilanteisiin, kun työntekijäsi tarvitsee esimiehensä tukea sairauden tai muun tekijän vuoksi alentuneeseen työkykyyn. Opas esittelee tiiviisti työelämään keskeisesti vaikuttavan lainsäädännön, varhaisen puuttumisen toimintamallin perusteet ja toimivat tavat sen toteuttamiseen.

Oppaasta löydät lisäksi tietolähteet esimiehen ammattitaidon kehittämiseen työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen saralla. Jokaisen luvun lopussa on pieni tehtävä, jonka tarkoituksena on aktivoida sinua huomaamaan käsiteltyjä aiheita työyhteisössäsi ja työstämään niitä tarpeen mukaan.

Tutustu oppaaseen omassa rauhassasi ja hae aihepiireistä mieluusti lisätietoa niin tässä oppaassa mainituista lähteistä kuin muualtakin. Haasta omaa ajatteluasi ja kokeile ennakkoluulottomasti varhaisen puuttumisen työkaluja arjessasi.



2 LAKIA TUNTEVA ESIMIES

Työhyvinvointi ja yksilön oikeudet työelämässä on pyritty turvaamaan lainsäädännöllä. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyslaki, sairausvakuutuslaki, henkilötietolaki sekä lait yksityisyyden suojasta ja yhteistoiminnasta yrityksissä ovat tärkeimmät yleisellä tasolla vaikuttavat lait, joihin esimiehen tulee perehtyä.

2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki luo työelämän perustukset – se säättää ehdot kaikkeen, mikä kuuluu työntekijän arkeen työsopimuksen solmimisesta työsuhteen päättämiseen erinäisin perustein. Siihen väliin sijoittuvat kaikki työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten esimerkiksi palkkaus, työntekijän poissaolot, sairausajan palkanmaksu, vaitiolovelvollisuus ja työturvallisuus.

2.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain tarkoituksena on vaikuttaa positiivisesti työympäristöön sekä työntekijöiden työskentelyolosuhteisiin edistäen ja ylläpitäen työkykyä. Näihin liittyen myös työtapaturmien, ammattitautien sekä työstä ja työympäristöstä johtuvien terveyshaittojen ennaltaehkäisy ja torjuminen ovat merkittävässä roolissa lain sisällössä. Laki velvoittaa sekä työnantajaa että työntekijää.



2.3 Työterveyshuoltolaki

Työterveyshuoltolaki määrittää työnantajan velvollisuudet työterveyshuollon organisoimisessa, sen sisällöstä sekä toteuttamistavasta. Lain tarkoituksena on saattaa työnantaja, työntekijä ja työterveydenhuollon organisaatio yhteistyöhön työtapaturmien ja työperäisten sairauksien ehkäisemiseksi, työympäristön terveellisuuden ja turvallisuuden parantamiseksi sekä työyhteisön toiminnan edistämiseksi.

2.4 Sairausvakuutuslaki

Sairausvakuutuslain tarkoituksena on muun muassa turvata työnantajan puolesta vakuutetun henkilön sairauden välttämättömät hoitokulut sekä ansiomenetykset, jotka johtuvat lyhytaikaisesta työkyvyttömyydestä.

2.5 Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta

Henkilötietolain sekä yksityisyyden suojasta säätävän lain tarkoituksena on huolehtia yksityiselämän suojan sekä muiden yksityisyyden suojaa tukevien perusoikeuksien säilymisestä työelämässä.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä käsittelee niin henkilötietojen käsittelyä, huumausaineiden käyttöön liittyvien tietojen hallinnointia, sähköpostiviestinnän periaatteita kuin kameravalvonnan kontrollointia työpaikalla. Se on siten erittäin laajasti vaikuttava laki työyhteisössä.

Henkilötietolaki puolestaan säätää muun muassa henkilötunnuksen ja henkilötietojen käsittelystä, tietoturvallisuudesta ja hallinnoitujen tietojen säilytyksestä.





KOKEILE!

Tutustu tarkemmin lakeihin
internetissä, esimerkiksi
osoitteessa

www.finlex.fi



3 HAVAINNOIVA ESIMIES

Esimiehenä sinulla on velvollisuus tarkkailla työntekijöidesi työskentelyä ja hyvinvointia. Mikäli sinulla herää huoli työskentelyn sujumisesta, olet oikeutettu selvittämään tilannetta. Mitä aikaisemmin puutut ongelmatapauksiin, sitä helpompaa niiden ratkaiseminen on.

Varhaisen puuttumisen malli on syntynyt sairausvakuutuslakiin vuonna 2011 tehdyn muutoksen pohjalta. Laki velvoittaa yrityksiä ennaltaehkäisemään sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden syntymistä sekä hallitsemaan työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Yksin tähän ei yritys kuitenkaan pysty – varhaisen puuttumisen toimintamallia toteutetaan yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Oleellista varhaisen puuttumisen periaatteiden toimimisessa on, että yrityksessä on käytössä järjestelmä sairauspoissaolojen seurantaan.

Yrityksen johtoportaan tuki toimintamallin toteuttamiselle työyhteisön arjessa on tärkeää. Ei riitä, että varhaisen puuttumisen malli on olemassa, vaan sen tulee olla osa arkipäivän johtamista kaikilla organisaation tasoilla. Perehdyttäminen mallin käyttöön on avainasemassa.



3.1 Huoli herää

Varhainen puuttuminen alkaa esimiehen heränneestä huolesta, joko omien havaintojen kautta tai toisen työntekijän tai asiakkaan antaman palautteen vuoksi. Myös työterveyshuolto voi välittää tietoa työnantajalle sairauspoissaoloraportoinnin avulla.

Huolen herättäjiä voivat olla esimerkiksi työntekijän lisääntyneet sairauspoissaolot, työsuorituksen laadun heikentyminen tai muutoin muuttunut käytös työpaikalla. Työyhteisön olojen yleinen epämääräistyminen voi myös olla hälytysmerkki esimiehelle siitä, ettei kaikki ole kunnossa.

3.2 Keskustellaanko?

Yksittäisen työntekijän ollessa kyseessä, keskustelevat esimies ja työntekijä tilanteesta kahden kesken rauhallisissa olosuhteissa. Esimies kertoo käytännön esimerkein huolta aiheuttavista asioista ja pohtii yhdessä työntekijän kanssa keinoja tilanteen parantamiseksi.

Keskustelun tukena kannattaa käyttää organisaation oman varhaisen puuttumisen mallin puheeksiottolomaketta tai muuta vastaavaa työkalua, jotta varmistutaan oleellisten asioiden käsittelystä. Keskustelu dokumentoidaan muistioksi, jonka molemmat osapuolet hyväksyvät.

Kun kyseessä on kokonainen työyhteisö tai jokin sen osa, voidaan kipupisteet yrittää purkaa keskusteluin sekä erilaisin ryhmäytymistimin, esimerkiksi työyhteisöohjauksen avulla.



3.3 Etenemme yhdessä

Keskustelun perusteella esimies ja työntekijä sopivat yhdessä jatkotoimenpiteistä. Työterveyshuollon rooli asiantuntijana on tässä vaiheessa erityisen tärkeä.

Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa työntekijä ja esimies laativat yksilöllisen suunnitelman työkyvyn palauttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Toimenpiteinä voivat olla esimerkiksi korvaava tai mukautettu työ, osasairauspäiväraha tai työeläkekuntoutus. Toimenpiteiden toimivuutta seurataan yhteistyössä kaikkien osapuolien kesken.

Kun työntekijän on aika palata työhön, esimies käy hänen kanssaan työhönpaluukeskustelun. Myös tähän keskusteluun on hyvä käyttää lomakepohjaa, ja keskustelun kulku sekä sovitut asiat kirjataan molempien osapuolien hyväksymäksi muistioksi.





KOKEILE!

Perehdy oman työyhteisösi
varhaisen puuttumisen malliin.

Pohdi, onko se käytännöllinen ja
vastaako se nykypäivän
tarpeeseen työyhteisössäsi.



4 TOIMIVA ESIMIES

Puheeksiotto työntekijän kanssa voi olla tunnepitoinen ja vaikea kokemus kokeneellekin esimiehelle. Mitä kauemmin odotat ja annat tilanteen kyteä, sen hankalampaa selvittäminen useimmiten on. Ole siis rohkea, ja puutu ajoissa!

Huolellinen valmistautuminen on avain hedelmälliseen puheeksiottotilaisuuteen. Käy keskustelun kulku ja käsiteltävät aiheet läpi etukäteen. Mikäli organisaatiolla on omassa varhaisen puuttumisen mallissaan puheeksiottolomakkeet, tutustu niihin, ja tee muistiinpanoja.

Sovi työntekijän kanssa kahden kesken tapaamisesta ja sen kestosta. Ole rehellinen keskustelun aiheesta. Aina parempi, jos työntekijällä on tieto keskustelun sisällöstä ja hän voi siten valmistautua etukäteen. Varaa tapaamista varten rauhallinen paikka, jossa teitä ei keskeytetä.

Kerro omien tosiasiallisten havaintojesi sekä sinulle kerrottujen asioiden kautta, miksi keskustelua käydään. Tuo konkreettisesti esille tapahtunut muutos ja pitäydy faktoissa. Anna työntekijälle tilaa kertoa oma näkemyksensä. Muista kuunnella ja kysyä, jos jokin jää epäselväksi.



Kerro työntekijälle erilaisista mahdollisuuksista ja tukikanavista, joilla tilannetta voitaisiin lähteä purkamaan. Anna työntekijälle mahdollisuus itse päättää hänelle sopivasta toimintatavasta – näin varmistat sen, että hän on aidosti sitoutunut muutokseen.

Tee kirjallinen muistio keskustelun kulusta ja tehdyistä päätöksistä. Hyväksykää se yhdessä työntekijän kanssa, ja sopikaa seuraavista askelmerkeistä ja tapaamisista. Tue työntekijää läpi kuntoutumisprosessin.

Tiivistetysti vielä:

Valmistaudu etukäteen!

Luo luottamukselliset puitteet!

Kerro tilanne tosiasioihin nojaten!

Kuuntele ja kysy!

Esittele vaihtoehtoja!

Dokumentoi ja kommunikoi!





KOKEILE!

Mielikuvaharjoittele
puheeksiottokeskustelu
kuvitteellisen työntekijän kanssa.

Käytä apunasi oman työyhteisösi
varhaisen puuttumisen mallin
lomakkeita tai muita työkaluja.



5 OPPIVA ESIMIES

Esimiehenä työntekijäsi odottavat sinulta toimialan tuntemusta sekä ammattitaitoa kohdata ihmiset arjen työssä. Näitä alueita voit kehittää monella tapaa. Osana ammatillista kehittymistäsi on sinulle sopivien kanavien ja tapojen löytäminen.

Eri organisaatiot järjestävät esimiehille koulutuksia. Ole siis aktiivinen ja kouluttaudu! Hae internetistä tietoa, lue alasi kirjallisuutta. Verkostoidu yli organisaatio- ja toimialarajojen.

Työhyvinvoinnista on julkaistu paljon hyvää kirjallisuutta ja sähköistä sisältöä. Tässä on muutamia lähteitä kiinnostusta herättämään:

- ✓ Ahola, Kirsi. 2011. **Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön.** Helsinki: Työterveyslaitos.
- ✓ Jabe, Marjatta 2010. **Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle.** Yrityskirjat, Helsinki.
- ✓ Nummelin, Tarja 2008. **Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna.** WSOY Pro, Helsinki.
- ✓ Rauramo, Päivi 2012. **Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta.** Edita, Helsinki.
- ✓ Työterveyslaitoksen materiaalipankki työhyvinvoinnista. <http://www.ttl.fi/>



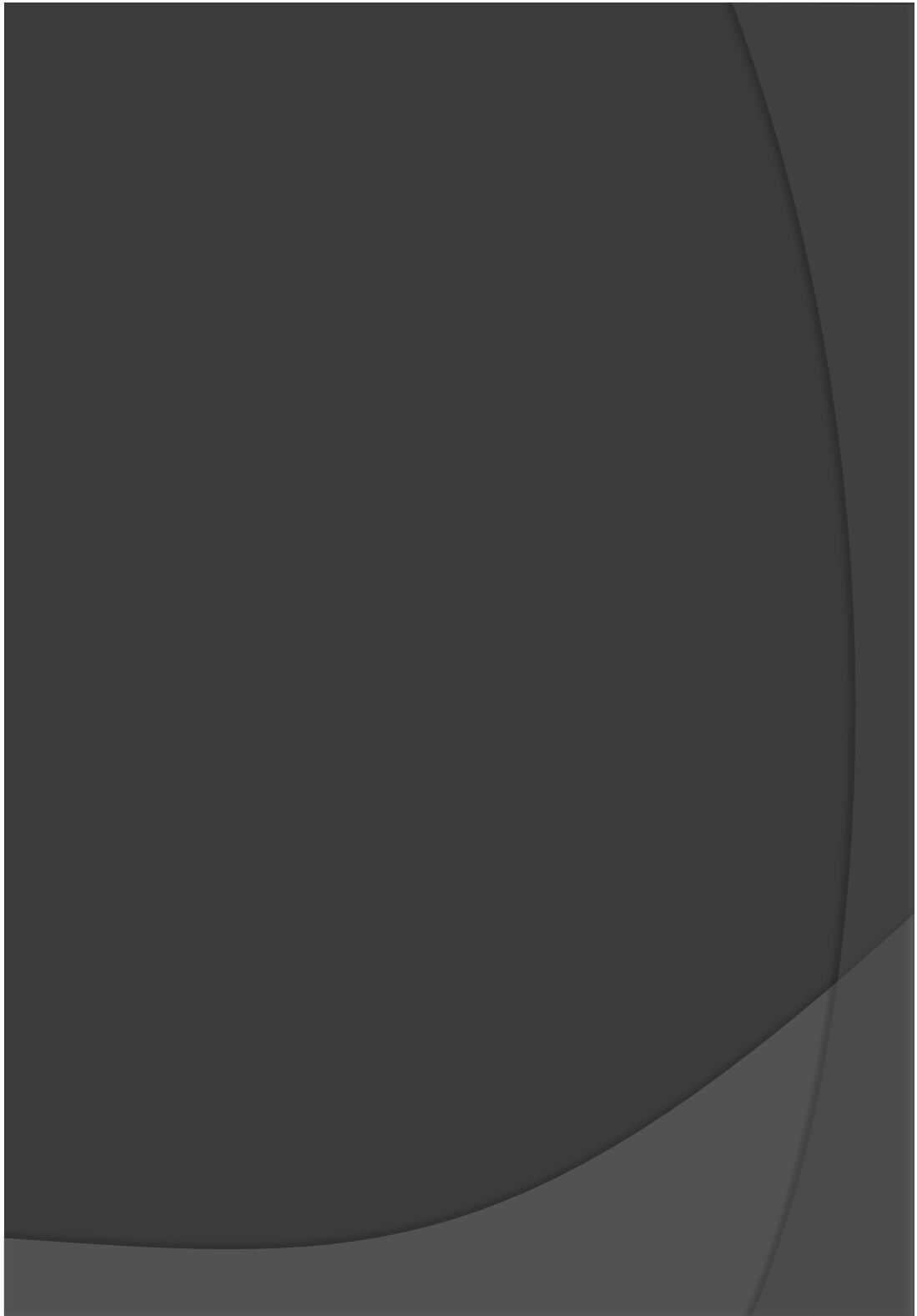


KOKEILE!

Ota tavoitteeksesi oppia
enemmän tämän oppaan
aihealueista.

Tutustu monipuolisesti
työhyvinvointia käsitteleviin
julkaisuihin.





Esimerkillinen esimies

VARHAINEN PUUTTUMINEN ARJEN ESIMIESTYÖSSÄ

SISÄLTÖ

- Lakia tunteva esimies
- Havainnoiva esimies
- Toimiva esimies
- Oppiva esimies

LAKIA TUNTEVA ESIMIES

- Työelämässä keskeisesti vaikuttavat lait
 - Työsopimuslaki 55/2001
 - Työturvallisuuslaki 738/2002
 - Työterveyshuoltolaki 1383/2001
 - Sairausvakuutuslaki 1224/2004
 - Henkilötietolaki 523/1999
 - Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004

HAVAINNOIVA ESIMIES

- Varhainen puuttuminen on työkyvyn edistämisen työkalu.
- Sairausvakuutuslain muutoksen johdosta pakollinen yli 20 henkilön organisaatiossa.
- Ylin johto päättää mallin käyttöönotosta.
- Monialainen työryhmä suunnittelee mallin.
- Työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoiminta.
- Varhainen puuttuminen on lähiesimiehen arkijohtamisen olennainen osa.

TOIMIVA ESIMIES

- Valmistaudu keskusteluun etukäteen tekemällä muistiinpanoja.
- Luo luottamukselliset puitteet keskustelulle.
- Kerro tilanne työn näkökulmasta tosiasioihin nojautuen.
- Anna tilaa työntekijän näkemykselle.
- Kuuntele ja kysy.
- Esittele eri etenemisvaihtoehdot.
- Salli työntekijän päättää jatkotoimenpiteistä.
- Dokumentoi keskustelu ja seuraa etenemistä aktiivisesti.

OPPIVA ESIMIES

- Etsi lisätietoa ja kouluttaudu!
- Hyviä tietolähteitä ovat esimerkiksi
 - Ahola, Kirsi. 2011. **Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön.** Helsinki: Työterveyslaitos.
 - Jabe, Marjatta 2010. **Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle.** Yrityskirjat, Helsinki.
 - Nummelin, Tarja 2008. **Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna.** WSOY Pro, Helsinki.
 - Rauramo, Päivi 2012. **Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta.** Edita, Helsinki.
 - Työterveyslaitoksen materiaalipankki työhyvinvoinnista. <http://www.ttl.fi/>

**METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULUN
OPINNÄYTETYÖ
NIINA KEMPPAINEN
2014**